



universidad
de león



Grado Universitario en Relaciones Laborales y
Recursos Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo
Curso 2022/2023

**ESTRÉS, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN
EN EL ÁMBITO LABORAL**

Realizado por la alumna: **María Mateos Franganillo**

Tutorizado por la profesora: **M. Consuelo Morán Astorga**

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
OBJETO DEL TRABAJO	7
METODOLOGÍA.....	7
QUÉ ES EL ESTRÉS	10
3. 1 Estrés laboral.....	10
3.2 Los estresores el entorno objetivo según Matteson e Ivancevich	11
3.2.1 Estresores del ambiente físico	11
3.2.2 Estresores individuales	13
3.2.3 Estresores grupales.....	15
EL ACOSO EN LAS ORGANIZACIONES	16
4.1 Tipos de acoso.....	16
Acoso sexual.....	16
Acoso por razón de sexo	17
Acoso psicológico o moral.....	17
4.2 El acoso en el ámbito laboral	18
4.3 Prevención y medidas contra el acoso	19
Protección en la empresa.....	19
Vía administrativa	20
Vía judicial.....	20
Requerir al empleador el cumplimiento del contrato	20
Despido indirecto.....	20
Despido	21
Protecciones derivadas por considerar el acoso laboral como accidente de trabajo o enfermedad profesional	21
EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES	21
5.1 Fuentes del conflicto	22
5.2 Tipos de conflicto según Moore.....	23
Conflictos de relación.....	23
Conflictos de información.....	23
Conflictos de intereses	24
Conflictos de valores	24
Conflictos estructurales	24
5. 3 Otras clasificaciones del conflicto en las organizaciones	24
Conflictos interpersonales.....	25
Conflictos de rol	25
Conflictos de recursos	26

Conflictos de valores	26
Conflictos de estructura.....	27
Conflictos de mercado.....	27
Conflictos de estilo	28
5.4 Gestión del conflicto	28
Intención de competir	29
Intención de evadirse del conflicto.....	29
Ganar-perder	30
Perder-perder	30
Ganar-ganar.....	30
LA NEGOCIACIÓN.....	30
Negociación racional.....	32
Negociación distributiva	33
Negociación integrativa	33
MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN	33
PRINCIPIO 1º “Separar a las personas del problema”	33
PRINCIPIO 2º “Céntrese en los intereses, no en las posiciones”	35
PRINCIPIO 3º “Generar opciones de beneficio mutuo”	35
PRINCIPIO 4º “Utilizar criterios objetivos”	36
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	36
Ejemplos comunicación asertiva:	38
1. En una relación personal:	38
2. Al expresar una opinión:	38
3. Al establecer límites personales:	38
4. En el ambiente laboral:	38
ANÁLISIS DE LA PELÍCULA <i>EL CISNE NEGRO</i>	41
ANÁLISIS DE LA PELÍCULA <i>EL ACOSO</i>	42
ANÁLISIS DE LA PELÍCULA <i>MI PIACE LAVORARE</i>	43
RESULTADOS Y CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

RESUMEN

En este Trabajo Fin de Grado nos planteamos como objetivo principal profundizar en el conocimiento de algunos problemas, que cuando se producen en el entorno laboral, son negativos tanto para la organización como para los trabajadores que la integran, e incluso pueden traspasar los límites físicos del trabajo y pueden permear otros lugares como la familia, las relaciones sociales o la imagen de la organización. Por ello también aportamos soluciones factibles para tratarlos. De esta manera planteamos el estrés, sus tipos y causas, los conflictos en las organizaciones y su gestión, así como la negociación y la comunicación asertiva como formas de prevenir los conflictos y por ende el estrés que pueden generar. Hemos analizado una serie de casos concretos donde se producen conflictos, estrés y acoso laboral como el más potente estresor en lugar de trabajo. Del estudio teórico de esos conceptos y del análisis de estos casos podemos concluir que es necesario tener un conocimiento profundo a nivel teórico de estos tópicos, para reconocerlos cuando se produzcan en nuestro lugar de trabajo y poder abordarlos de forma eficiente, con el menor coste psicológico, social y económico.

Palabras clave: Estrés, conflicto, negociación, acoso laboral, comunicación asertiva.

ABSTRACT

In this Final Degree Project, our main objective is to deepen our knowledge of some problems that, when they occur in the work environment, are negative both for the organization and for the workers that make it up, and can even cross the physical limits of the environment. work and can permeate other places such as the family, social relationships or the image of the organization. For this reason, we also provide feasible solutions to treat them. In this way we discuss stress, its types and causes, conflicts in organizations and their management, as well as negotiation and assertive communication as ways to prevent conflicts and therefore the stress they can generate. We have analyzed a series of specific cases where conflicts, stress and workplace bullying occur as the most powerful stressor in the workplace. From the theoretical study of these concepts and the analysis of these cases, we can conclude that it is necessary to have a deep theoretical knowledge of these topics, to recognize them when they occur in our workplace and to be able to address them efficiently, with the least psychological cost, social and economic.

Key words: Stress, conflict, negotiation, mobbing and work, assertive communication.

OBJETO DEL TRABAJO

Con este Trabajo Fin de Grado deseamos dar a conocer los principales estresores dentro del ámbito laboral, como forma de poder intervenir en el estrés, puesto que eliminando los estresores es altamente probable que el estrés disminuya y desaparezca.

Otro objetivo fue analizar los tipos de conflictos que existen en las organizaciones de trabajo, porque también causan estrés y malestar y redundan en enfermedad y pérdida de eficacia de los trabajadores.

El propósito fundamental de esta investigación es también demostrar que se puede utilizar el método científico para analizar casos reales o que se asemejan mucho a lo que sucede en la realidad.

METODOLOGÍA

El presente estudio ha sido realizado a partir del rastreo bibliográfico de una serie de publicaciones en línea y físicas. En ellas, se expone la conceptualización de tres términos que vertebran el trabajo: acoso, estrés y conflicto. El propósito de esta revisión es realizar una aportación a la investigación científica a través del análisis sistemático de la bibliografía seleccionada. En ella, se presentan casos reales o que se asemejan a lo que sucede en la realidad.

El estudio bibliográfico se complementa con el estudio empírico a través del análisis de las producciones cinematográficas siguientes: *El acoso*, dirigida por Barry Levinson (1995); *El cisne negro*, dirigida por Darren Arronosfky (2011) y *Mi piace lavorare*, dirigida por Francesca Comencini (2004). El método utilizado es de la observación natural y el de registro de las conductas que son características de lo que deseamos remarcar y que ya están tipificadas como estresores o como los conflictos que presentan.

El motivo de su selección gira en torno al tratamiento que realizan de los conflictos y del acoso como potenciadores sistemáticos del estrés. El uso académico que se realizará de los largometrajes citados partirá de las reflexiones y consideraciones extraídas tras la visualización de las piezas.

Se escogió el tema del acoso porque está muy presente en la actualidad y hay mucha desinformación en cuanto a cómo tratar el estrés y el conflicto, por lo que con este trabajo se espera dar a conocer cuáles son los principales estresores dentro del ámbito laboral, cómo medir el estrés y cuáles son los tipos de conflictos que existen en las organizaciones laborales.

Para nutrir el marco teórico del estudio, se realizaron una serie de búsquedas online para conocer qué estudios se han realizado en las últimas décadas a colación del estrés laboral provocado por casuísticas diversas. Se utilizaron bases de datos de interés científico como Google Académico, Scopus o Bulería, la plataforma que recoge los trabajos académicos publicados en la Universidad de León. En menor medida, aunque no menos importante, se recurrió a otros buscadores como Dialnet y Academia.Edu. El acceso abierto de la mayoría de publicaciones, que recogen el formato de monografías, artículos de revista y libros, permitió comprobar quiénes fueron los pioneros en el estudio del tema sobre el que versa el trabajo. Algunas de las publicaciones de mayor alcance académico se referencian a continuación: *Mobbing. La persecución en el trabajo*, de Heinz Leymann (1996); *El mobbing o acoso laboral*, de José Vicente Rojo y Ana María Cervera (2005); *Cómo analizar los conflictos*, de Josep Redorta Lorente (2011) y *Psicología del trabajo*, de María Consuelo Morán Astorga y María José Fínez Silva (2019). Por otro lado, como se aludió, se han revisado otro tipo de estudios que arrojan luz sobre el asunto en revistas como “La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros” redactado por Piñuel Zabala y Oñate Cantero para la *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (2006), “Acoso laboral, concepto y protecciones”, redactado por Cristina Mangarelli para la *Revista de Derecho de la Universidad de Montevideo* (2012); “El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente”, redactado por varios autores (ver 12. *Referencias bibliográficas*) para la revista *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses* (2012) y “El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso”, redactado por Vanessa De Miguel Barrado y Jorge Manuel Prieto Ballester para la revista *Perspectivas* (2016).

En su conjunto, cabe destacar que los documentos se han empleado partiendo de dos principios fundamentales: el año de publicación y el contenido del índice, para lo cual se ha priorizado en la revisión de aquellas publicaciones que directamente mencionaban alguno de los conceptos clave referenciados previamente.

DESARROLLO TEÓRICO

QUÉ ES EL ESTRÉS

El origen de la palabra “*estrés*” está en el término inglés “*stress*”, que a su vez proviene del verbo latino “*estringere*” que significa aplicar tensión, presión o coacción. En Inglaterra, en la Edad Media, ya se utilizaba para referirse a situaciones negativas como el sufrimiento, los problemas o la aflicción.

El astrónomo y matemático Robert Hooke (1635-1703) introdujo el concepto en el ámbito científico. Hooke formuló la ley física de la resistencia de los materiales de la siguiente manera: si se aplica una fuerza externa (carga) que no excede un límite determinado a un cuerpo sólido, se producirá una deformación (*strain*) en el cuerpo, cuando cesa la fuerza, el cuerpo deformado volverá a su posición original gracias a su elasticidad y resistencia (*estrés*). Sin embargo, si la fuerza aplicada es mayor que la resistencia del cuerpo, éste se deforma permanentemente. Hooke nombró al estrés como esa resistencia que ofrece el cuerpo para no ser deformado (Morán, 2019).

En los primeros años del siglo XX, Walter Cannon habló sobre la “reacción de alarma” relacionada con el sistema simpático adrenérgico y adoptó posteriormente el término “estrés” para describir el “Síndrome General de Adaptación”. También habló de los “niveles críticos de estrés”, que son aquellos niveles que pueden debilitar los mecanismos del equilibrio fisiológico normal del cuerpo, lo que lo llevó a deducir que la corteza suprarrenal tuvo relevancia en la reacción frente al estrés.

El estrés es una respuesta general del organismo ante cualquier demanda impuesta sobre él. Hans Selye no veía el estrés como una demanda ambiental, a lo que llamó “estímulo agresor”, sino más bien como una serie de reacciones orgánicas y procesos que se originan como respuesta a esta demanda (Selye, 1954). En otras palabras, el estrés es una respuesta general del cuerpo a cualquier tipo de demanda que supere sus recursos y ponga en peligro su bienestar. Selye (1960) describió el “Síndrome General de Adaptación” como un proceso que implica tres fases, la primera es la fase de alarma, la segunda la fase de resistencia y la tercera la fase de agotamiento.

3. 1 Estrés laboral

El estrés laboral se define como un estado de tensión personal o *displacer* que surge cuando una persona realiza cierto tipo de trabajo o se encuentra en un ambiente

laboral particular (O'Brien, 1998). En otras palabras, el estrés laboral es visto como una reacción a estímulos estresantes en el entorno de trabajo. La Unión Europea considera a este tipo de estrés como el segundo problema de salud más habitual y la causa de ausentismo laboral más común en el mundo.

Las situaciones y relaciones que se dan en el ámbito de las organizaciones laborales son propensas a generar estrés en los trabajadores. Este estrés surge cuando la persona siente que no puede cumplir con las demandas que le impone su entorno laboral, debido a una falta de recursos o habilidades para hacer frente a esas exigencias.

Estas experiencias suelen ser negativas y el individuo que las sufre suele perder el control de ellas, ya que los miembros de la organización no tienen la capacidad de cambiar las condiciones de trabajo por sí mismos.

El modelo de interacción persona-ambiente destaca la importancia tanto de las características personales y los patrones de afrontamiento del individuo, como del entorno laboral en el que se desenvuelve, considerando tanto el entorno objetivo como el subjetivo (French y Khan, 1962).

Son estresores objetivos aquellos que pueden ser percibidos por sujetos externos a la organización y que juegan un papel relevante en el desarrollo de las experiencias de estrés y en sus consecuencias (Peiró, 2000). Mientras que el entorno subjetivo se refiere a la percepción que tiene el individuo de esos factores estresantes y de los recursos que tiene para enfrentarlos. Esta percepción es influenciada por factores individuales y sociales que pueden intensificar o reducir el estrés percibido. Es importante destacar que una misma situación puede ser estresante para algunas personas y no serlo para otras, según cómo la perciban y cómo puedan enfrentarla (Morán, 2015).

3.2 Los estresores el entorno objetivo según Matteson e Ivancevich

3.2.1 Estresores del ambiente físico

Estos estresores hacen referencia a los excesos, carencias y alteraciones que presentan ciertas condiciones físicas del trabajo y que pueden resultar molestas o desagradables para el trabajador. Estas condiciones pueden impedir que el trabajador realice correctamente sus tareas, y en algunos casos, debido a su peligrosidad, pueden

provocar en el trabajador una sensación de amenaza. Algunos de estos estresores son debidos a:

La arquitectura de los lugares de trabajo

Para que el trabajo sea lo menos penoso posible y más confortable, el lugar de trabajo debería ser construido teniendo en cuenta el emplazamiento, las dimensiones, la distancia social y evitar siempre que sea posible los locales ciegos y los sótanos. el trabajo en locales ciegos no debería autorizarse más que en los casos en que fuera técnicamente imposible realizarlo de otra forma (Martí-Mercadal y Desoillé, 1986)

El ruido

En los entornos laborales frecuentemente se producen ruidos molestos que son perfectamente evitables. Entre los efectos nocivos del ruido se pueden citar: alteraciones del sueño y del descanso, alteraciones de los sistemas neurosensorial, circulatorio, endocrino y digestivo y disminución del rendimiento en el trabajo y fatiga (Martí-Mercadal y Desollé, 1986), bajo nivel de satisfacción en el trabajo, descenso de la productividad y mayor vulnerabilidad a sufrir accidente, así como con aumento en la tasa de errores (Cohen, 1976). También se ha encontrado relación significativa con irritabilidad, reducción de las conductas de ayuda, actitudes más negativas hacia los compañeros y más hostilidad abierta (Jones, 1983).

La iluminación

Un nivel de iluminación adecuado, que asegure una buena visibilidad de los objetos y de la tarea es necesario tanto para la salud como para el bienestar psicológico. La escasa iluminación puede ser causa de pérdida de agudeza visual, dolores de cabeza, fatiga, tensión y frustración por tener que hacer el trabajo de forma más molesta y gravosa (Poulton, 1978).

La temperatura

Un ambiente térmico confortable es aquel en el que el intercambio de calor metabólico está equilibrado con las pérdidas de calor, de forma que no es necesaria la participación de los mecanismos de lucha contra el calor ni contra el frío mediante el aumento de la termogénesis. Un ambiente térmico confortable produce sensación de bienestar.

Un aumento de la temperatura de 18° a 33° C hizo disminuir la capacidad de trabajo en un 50%. En otro estudio realizado en la mina de Morro Velho, Brasil, la tasa de accidentes mortales disminuyó cuando la temperatura se redujo de 31° a 28° aproximadamente (Martí-Mercadal y Desoille, 1986).

Las implicaciones sobre la salud mental han sido menos estudiadas, pero se considera que los trabajos que requieren decisiones críticas o discriminaciones finas son afectados negativamente por el exceso de calor y la destreza manual se deteriora en condiciones de baja temperatura, pudiendo ser causa de accidente (Peiró, 2000).

La aireación e higiene de los lugares de trabajo

Algunos trabajadores están expuestos a determinados gases que pueden tener consecuencias para la salud física, otros desarrollan su trabajo en industrias donde se producen olores desagradables que crean molestias. En todos los lugares de trabajo, la ventilación y aireación es necesaria para conseguir un cierto nivel de bienestar físico y psíquico.

En ocasiones las condiciones higiénicas de los lugares de trabajo no son adecuadas. Cuando existe suciedad, falta de ventilación, condiciones sanitarias nocivas se produce insatisfacción, irritación y frustración (Herzberg, 1959).

Las vibraciones

En determinados tipos de trabajo, quienes lo desarrollan se ven sometidos a vibraciones, en ocasiones de impacto, como las producidas por los martillos neumáticos, en otras situaciones por trabajar sobre soportes con vibraciones como las plataformas petrolíferas. Según las conclusiones de los estudios realizados, la exposición continuada a vibraciones de impacto produce aumento de las catecolaminas, daños en la espina dorsal y alteraciones en el funcionamiento neurológico (Osborne, 1983).

3.2.2 Estresores individuales

Los estresores individuales están relacionados con la función y las tareas específicas que realiza un trabajador en la organización, lo que puede afectar a un individuo, pero no necesariamente a otros compañeros de trabajo. Este tipo de estresores se deben a la falta de claridad en cuanto a las responsabilidades como la tensión generada

por tener que cumplir con múltiples tareas y demandas. Esta sobrecarga puede ser tanto en términos de cantidad como de calidad de las tareas a realizar (Miles y Perreault, 1976).

Conflicto de rol

El conflicto de rol ocurre cuando existen demandas, tareas o requerimientos en el trabajo que son incompatibles entre sí, lo que hace difícil cumplir con las tareas asignadas. Esta incompatibilidad puede surgir por divergencias en las expectativas dentro de la organización, por conflictos temporales, por una contradicción con los valores y creencias personales, o por conflictos entre distintos roles que la persona desempeña (Ironson, 1992). Otras definiciones de conflicto de rol incluyen la presencia de expectativas opuestas asociadas a un mismo rol y este está relacionado con la insatisfacción y el deterioro del rendimiento según Jackson y Schuler en 1985.

Ambigüedad de rol

El estrés causado por la ambigüedad de rol implica que el trabajador se siente inseguro y desconoce lo que se espera de él dentro de la organización. En otras palabras, el trabajador no tiene una comprensión clara de su posición en la empresa (Ironson, 1992). La ambigüedad de rol se produce cuando la persona no dispone de información suficiente o adecuada para realizar su trabajo, lo que puede deberse a una falta de definición en cuanto a los objetivos del trabajo, responsabilidades, comunicación, relaciones de autoridad y procedimientos.

Sobrecarga de trabajo

La sobrecarga de trabajo se refiere a la cantidad de energía y capacidad que una persona invierte para realizar una tarea. La sobrecarga se produce cuando la cantidad, la complejidad o el plazo de tiempo para realizar la tarea supera la capacidad del trabajador para responder adecuadamente. Este estresor puede ser cualitativo cuando las demandas del trabajo superan las habilidades y competencias del trabajador, lo que genera dificultades y estrés debido a la incapacidad para desarrollar las tareas de manera adecuada. También puede ser cuantitativo cuando se deben realizar múltiples tareas que requieren una gran especialización y atención sostenida en un período de tiempo limitado y a un ritmo acelerado, lo que puede causar fatiga mental o física (Karasek, 1996).

Infracarga de trabajo

La infracarga de trabajo se refiere a una situación en la que el volumen de trabajo asignado es muy inferior al nivel necesario para mantener un nivel mínimo de activación en el trabajador. Esta situación puede ser cualitativa cuando las actividades asignadas no requieren el uso de las habilidades profesionales del trabajador o cuantitativa cuando la cantidad de trabajo es insuficiente y el trabajador se ve obligado a estar ocioso. La infracarga de trabajo se asocia con molestias psicosomáticas, irritabilidad y depresión debido a la falta de estímulo y actividad en el trabajo.

Inseguridad en el trabajo

La incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo y en ocasiones verse amenazado por el despido son, a menudo, fuente de estrés para el trabajador. La inseguridad en el trabajo provoca relaciones negativas con respecto a la satisfacción laboral y el compromiso con la organización y relación positiva con aspectos de ansiedad, depresión e irritabilidad, deterioro de la salud mental, quejas somáticas y sentimientos y respuestas emocionales negativas (Hartley, Jacobson, Van Vuuren y Sutton, 1991).

Esta situación puede contribuir a que se incrementen otras fuentes de estrés ya que estas personas están más predispuestas a aceptar sobrecarga de trabajo y condiciones ambientales menos adecuadas, que pueden añadir fuentes de estrés a las ya existentes (Peiró, 2000).

3.2.3 Estresores grupales

Los factores estresantes colectivos son aquellas causas de estrés que se originan por la influencia que ejercen tanto los grupos formales como informales dentro de una organización, sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

Relaciones con los supervisores

El jefe directo suele ser una fuente de consecuencias positivas o negativas. Las interacciones con este pueden influir en el bienestar o, en su defecto, causar estrés y tensión. Si el trato es injusto, poco considerado o se produce una supervisión excesiva o deficiente, estas situaciones se relacionan con altos niveles de estrés laboral. Hay estudios que encontraron que los supervisores que daban muchas instrucciones, pero mostraban

poco respeto hacia los subordinados, tendían a tener un bajo rendimiento (Matteson e Ivancevich, 1985).

Relaciones con los compañeros

Las relaciones entre los miembros de un grupo tienen un efecto importante en el rendimiento de las organizaciones, se realizó un estudio para demostrar esto, el objetivo principal era evaluar cómo las condiciones de trabajo afectan la productividad de los empleados, y se llevó a cabo en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric. Los resultados mostraron que las condiciones físicas de trabajo tienen un impacto menor en el comportamiento individual de los trabajadores que las condiciones psicológicas y sociales (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Relaciones con los subordinados

Pueden suponer un factor estresante sobre todo cuando se tiene responsabilidad sobre la productividad de otras personas y se adopta un estilo de dirección participativo, debido, sobre todo, a los temores al desgaste o pérdida de autoridad (Peiró, 2000)

EL ACOSO EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 Tipos de acoso

Acoso sexual

Existen muchas definiciones para referirse al acoso sexual, pero la ley de igualdad efectiva lo define como “*cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo*” (2007)

Hay diversas formas de clasificar el acoso sexual, y una de ellas es dividirlo en dos categorías principales: el chantaje sexual y el chantaje ambiental.

El chantaje sexual se refiere a la realización de actos o servicios sexuales a cambio de beneficios. En este tipo de acoso, el acosador obliga al trabajador a aceptar determinados actos sexuales y, en caso de negarse, sufrir consecuencias negativas en su trabajo. Y el chantaje ambiental se refiere a aquellas acciones que crean un ambiente

laboral hostil, degradante o intimidatorio para el trabajador, y pueden ser llevadas a cabo tanto por superiores jerárquicos como por gente del mismo trabajo.

Algunos ejemplos de conductas de acoso sexual son:

- Mofas o comentarios sobre el aspecto u orientación sexual de algún trabajador/a
- Contacto físico si no es solicitado o si es innecesario
- Mensajes, notas o llamadas telefónicas ofensivas de carácter sexual
- Invitaciones reiteradas a eventos sociales no deseadas
- Peticiones indecentes o comprometedoras asociadas a favores sexuales que pueden estar asociadas a la amenaza de la carrera profesional de la víctima
- El uso de contenido sexualmente explícito en gráficos, dibujos o fotografías

Acoso por razón de sexo

Este tipo de acoso consiste en *“cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”* (2007).¹

Algunos ejemplos de conductas de acoso por razón de sexo son:

- Discriminación por motivo de embarazo o maternidad
- Actitudes, bien sean explícitas o implícitas que influyen en la toma de decisiones sobre su acceso al empleo y formación, su permanencia en el trabajo, su salario o cualquier otro aspecto laboral
- Proporcionarle tareas que no están a la altura de su profesionalismo o habilidades

Acoso psicológico o moral

El acoso psicológico consiste en una serie de comportamientos abusivos que pueden manifestarse en forma de acciones, palabras, escritos o gestos, los cuales atentan contra la identidad, dignidad, integridad física y/o psicológica de una persona. Este tipo de acoso puede tener lugar en cualquier contexto en el que un grupo de personas interactúen entre sí.

“Una situación en la que una persona ejerce violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, sobre otra persona o personas en el lugar del trabajo con

¹ Artículo 72 de la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas abandonando su lugar de trabajo” (Martín Daza, 1998).

“Continuo maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de uno u otros, que se comportan cruelmente con él con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y su salida de la organización a través de diferentes procedimientos” (Piñuel y Zabala, 2001)

La persona o grupo que ejerce estas conductas abusivas lo hace sobre una o varias personas. A pesar de la gravedad del problema, es común que pase desapercibido para la mayoría de las personas, excepto para las víctimas.

Algunos ejemplos de conductas de acoso psicológico o moral son:

- Limitar la capacidad de la víctima de interactuar apropiadamente con otros
- Aislar a la persona socialmente, como por ejemplo asignando tareas que la separen de sus compañeros más cercanos o prohibirles hablar con ella
- A través de rumores o acciones que perjudiquen su reputación personal o profesional, con el fin de ridiculizarla a sus espaldas
- Atacar sus creencias políticas o religiosas
- Asignarla ocupaciones inútiles, sin sentido o degradantes

4.2 El acoso en el ámbito laboral

Podemos encontrar muchas definiciones sobre este término, algunas de ellas son muy genéricas, pero otras tratan de manera exhaustiva elementos característicos y determinantes del mobbing.

Se define como “Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo” (Leymann, 1996).

“Cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan

poner en peligro su empleo, o denigrar el clima de trabajo” (Marie France Hirigoyen, 1998)

“Incidentes de abuso hacia una persona, con amenazas o asalto en circunstancias relacionadas con su trabajo que implican un desafío explícito a su seguridad, bienestar o salud” (Comisión Europea, 1995).

“Comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío” (Unión Europea, 14 de mayo de 2001).

El acoso laboral debe reunir los siguientes elementos:

- Comportamientos y actitudes negativas.
- Que sean reiterados.
- Pueden ser cometidos por el empleador, por sus representantes o por otros compañeros de trabajo.
- Realizados por un individuo o un grupo de individuos.
- Deben causar daños a los bienes jurídicos que son protegidos ante la ley, tales como la dignidad del trabajador, la privacidad, el prestigio y la salud tanto mental como física.
- Ser capaz de causar un daño o alterar el ambiente de trabajo.

4.3 Prevención y medidas contra el acoso

En caso de acoso, la persona que lo sufre tiene varias opciones de actuación, las más comunes son a través de la propia empresa, mediante una vía administrativa o en caso de que no se resuelva por estos medios también está la vía judicial. A continuación, explicaré en qué consiste cada una de ellas.

Protección en la empresa

Dentro de la empresa, los trabajadores tienen diferentes opciones para reportar el acoso laboral. Pueden utilizar el procedimiento de denuncia establecido en el reglamento interno o pedir ayuda a la Comisión de Higiene y Seguridad de la empresa, ya que el acoso laboral es un riesgo para la salud de los trabajadores y es responsabilidad de la Comisión abordar el tema. Algunos convenios colectivos también prevén la creación de

Comisiones Bipartitas enfocadas en la igualdad de oportunidades y no discriminación, que pueden intervenir en situaciones específicas. Los trabajadores también pueden solicitar la intervención del sindicato para resolver el problema del acoso laboral.

Vía administrativa

El trabajador puede presentar una denuncia a la autoridad administrativa correspondiente para que esta pueda realizar una investigación. No existe un proceso específico en la legislación para denunciar el acoso laboral, pero la autoridad administrativa sí que tiene capacidad para hacer cumplir las normas laborales y de seguridad e higiene en el trabajo.

Sin embargo, la autoridad administrativa no siempre resolverá el conflicto. En España, de acuerdo a la ley de prevención de riesgos del trabajo, los inspectores se encuentran habilitados a tomar medidas para llegar a un acercamiento de las partes y poner fin al conflicto (Romero Rodenas, 2005).

Vía judicial

Cada sistema de relaciones laborales puede tener procedimientos específicos para abordar casos de acoso laboral, violación de derechos fundamentales, discriminación laboral, ambiente laboral y prevención de riesgos laborales. Aunque estos procedimientos pueden variar, en general se pueden identificar algunas protecciones legales disponibles en la vía judicial:

Requerir al empleador el cumplimiento del contrato

El trabajador tiene el derecho de exigir que el jefe cumpla con las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. En algunos casos, también puede solicitar una compensación por daños morales.

Despido indirecto

La conducta de acoso laboral puede llevar a un despido indirecto, ya que el trabajador puede considerarse despedido si el empleador no cumple con sus obligaciones. Sin embargo, para que esto suceda, el incumplimiento del empleador debe ser serio y sustancial. No obstante, en algunos casos, los tribunales han determinado que el acoso laboral no cumple con los requisitos necesarios para justificar un despido indirecto.

Despido indirecto con indemnización por daño moral

En circunstancias extraordinarias, el empleado tiene la opción de solicitar una compensación por los daños morales sufridos, además de considerarse a sí mismo despedido debido al incumplimiento grave del empleador.

Renuncia motivada en el acoso laboral

Si un trabajador puede demostrar que renunció a su trabajo debido al acoso laboral, se considerará que ha sido despedido y tendrá derecho a recibir la correspondiente indemnización por despido.

Despido

El despido que se produce por discriminación, hostigamiento o rechazo a propuestas sexuales es ilegal. En tales casos, el trabajador tiene derecho a recibir una indemnización por despido, así como otra indemnización adicional para compensar el daño moral. Algunos sistemas legales permiten superar la cantidad fija de indemnización por despido en estas situaciones especiales.

Protecciones derivadas por considerar el acoso laboral como accidente de trabajo o enfermedad profesional

Si un trabajador experimenta daño en su salud, ya sea físico o psicológico, debido al acoso laboral, puede ser considerado como un accidente de trabajo o enfermedad profesional. Por lo tanto, tendrá derecho a recibir las indemnizaciones correspondientes por incapacidad temporal o permanente según lo establecido en el sistema de compensación por riesgos laborales. Asimismo, se podrán aplicar las disposiciones para proteger el empleo del trabajador afectado.

EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Podemos definir el conflicto como “el proceso cognitivo emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (Redorta, 2007).

Según Fisas (2000), el conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles. El

conflicto no que no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación.

A esta conceptualización cabe añadir la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y afectos que pueden darse entre varios grupos o individuos. Los individuos y los grupos definen sus metas y el conflicto las tipifica como mutuamente incompatibles.

En función de lo establecido por Suárez Marín (1996), puede existir o no una expresión agresiva de la incompatibilidad social citada. Al fin y al cabo, dos o más personas parten de que tienen intereses divergentes, sea total o parcialmente, y así lo expresan cuando surge el conflicto.

“El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa a sus intereses”.

Los conflictos suelen tener en común unas características:

- Son naturales en las relaciones personales y nos permiten cambiar a mejor.
- Pueden construir, pero también destruir.
- Son algo necesario para empatizar, ver el mundo desde distintas perspectivas y aprender el punto de vista contrario.

5.1 Fuentes del conflicto

El origen de la mayoría de los conflictos interpersonales está relacionado con diversos factores, como la personalidad de las partes involucradas, información insuficiente o incorrecta, así como intereses y valores que no son compatibles entre sí.

Las fuentes de conflicto más comunes en las organizaciones son la competencia por recursos, como dinero, responsabilidad, personas, espacio, herramientas y equipo, acceso a superiores, choques de valores, actitudes, creencias, responsabilidades mal definidas, cambios, etc. También pueden ser fuente de conflicto los impulsos humanos normales hacia el éxito, el reconocimiento, el poder y otros deseos o necesidades humanas (Martínez, Quintanal, Renieblas y Riopérez, 2005)

Las fuentes del conflicto son diversas y pueden variar dependiendo de la situación. Algunas de las fuentes más comunes del conflicto se dan por (Morán Astorga y Fínez Silva, 2014):

- Distorsiones percepción, estereotipos y prejuicios
- Impulsividad
- Emociones negativas fuertes
- Información falsa, incompleta o manipulada
- Rigidez de pensamiento
- Imposición de los propios puntos de vista
- Influencia de los medios de comunicación
- Escasas habilidades sociales
- Personalidad con un yo débil
- Poca resistencia a la frustración
- Contexto laboral, social o familiar de riesgo
- Problemas sociales o económicos que afectan al grupo
- Desigualdad de oportunidades
- Escasez de recursos para enfrentar el problema
- Sobre proteccionismo
- Ideologías extremas

5.2 Tipos de conflicto según Moore

Conflictos de relación

Estos conflictos pueden ser causados por emociones negativas intensas, percepciones falsas o estereotipos, escasa comunicación o comportamientos negativos repetitivos. Como resultado, a menudo se producen conflictos que se consideran innecesarios o no relevantes. Estos problemas de relación pueden desencadenar discusiones innecesarias y una escalada progresiva del conflicto.

Conflictos de información

La falta de información necesaria para tomar decisiones precisas, la falta de informarse adecuadamente, diferencias en la importancia asignada a la información, interpretaciones diversas y criterios de evaluación discrepantes son algunas de las causas

frecuentes de los conflictos de información. Algunos de estos conflictos, como los que resultan de una información insuficiente, pueden ser innecesarios. Sin embargo, otros conflictos de este tipo pueden ser auténticos, ya que la información o los procedimientos utilizados por las partes conflictivas para recopilar datos son incompatibles.

Conflictos de intereses

Estos conflictos se generan por la competencia que surge entre necesidades que son incompatibles o que se perciben como tales. Emanan cuando una o más partes consideran que para satisfacer sus propias necesidades, es necesario sacrificar las necesidades de sus oponentes. Los conflictos de intereses están basados en cuestiones concretas como dinero, recursos, tiempo y otros recursos sustanciales que tienen valor para ambas partes en conflicto.

Conflictos de valores

Surgen cuando existen sistemas de creencias incompatibles o que son percibidos de esta manera. Los valores son las creencias que las personas utilizan para encontrar sentido en sus vidas y ayudarles a categorizar lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Sin embargo, tener valores diferentes no necesariamente causará conflictos, ya que las personas pueden convivir en armonía con sistemas de valores muy distintos. El problema surge cuando alguien intenta imponer mediante la fuerza su propio sistema de valores, o pretende hacer valer un conjunto de valores exclusivo que no admite creencias divergentes, lo que suele resultar en disputas de valores.

Conflictos estructurales

Tienen su origen en estructuras opresivas de relaciones humanas que a menudo son creadas por fuerzas externas a las partes en conflicto. Estas estructuras pueden ser influenciadas por la escasez de recursos físicos o autoridad, limitaciones geográficas, estructuras organizativas, el tiempo, entre otros factores, lo que frecuentemente provoca conductas conflictivas.

5. 3 Otras clasificaciones del conflicto en las organizaciones

En las organizaciones, existen diferentes tipos de conflictos, algunos de los cuales son:

Conflictos interpersonales

Los conflictos interpersonales son disputas que surgen entre dos o más personas en una organización debido a diferencias personales, ideas divergentes o malentendidos. Estos conflictos pueden ser causados por diversas razones, como una comunicación inadecuada, una falta de respeto mutuo, una percepción errónea, una competencia por recursos limitados o una interferencia en el trabajo del otro.

Los conflictos interpersonales pueden tomar diferentes formas, como discusiones verbales, peleas, insultos, acusaciones, críticas, emociones intensas como ira, frustración o tristeza, diferencias de personalidad, pensamiento y abordaje de problemas, y diferencias en los valores y creencias sobre lo que es correcto o incorrecto, ético o inmoral.

Resolver los conflictos interpersonales puede ser difícil, ya que las emociones y actitudes personales pueden interferir en la capacidad de las personas para solucionar la situación conflictiva de manera efectiva. Sin embargo, la gestión adecuada de los conflictos interpersonales puede mejorar la comunicación, fomentar el respeto mutuo y aumentar la cooperación y el trabajo en equipo en la organización.

Conflictos de rol

Un conflicto de rol ocurre cuando una persona se encuentra con dificultades para satisfacer las exigencias de los distintos roles que debe cumplir en su vida personal o profesional. Estos roles pueden variar desde ser padre, hijo, amigo, empleado o líder, entre otros.

Este tipo de conflicto surge cuando una persona se enfrenta a demandas que resultan incompatibles o contradictorias en los diferentes roles que tiene, lo que puede generar tensión, estrés y malestar emocional. Por ejemplo, un empleado que es padre y debe cumplir con sus responsabilidades laborales y al mismo tiempo cuidar de su hijo enfermo puede experimentar un conflicto de rol. Asimismo, un líder que debe tomar una decisión impopular para la organización y al mismo tiempo ser justo y respetar a sus subordinados también puede experimentar un conflicto de rol.

Estos conflictos pueden ser ocasionados por diversas razones, como la falta de claridad en las expectativas de los diferentes roles, la sobrecarga de responsabilidades,

las exigencias contradictorias entre roles, y la presión de la organización o de la sociedad para cumplir con múltiples roles simultáneamente.

Para manejar un conflicto de rol, es importante que la persona tenga claridad en sus diferentes roles y responsabilidades, establezca prioridades, y tenga habilidades para la gestión del tiempo y la toma de decisiones. También puede ser útil contar con el apoyo de la organización o de personas cercanas para lograr un equilibrio entre los diferentes roles y reducir el estrés emocional generado por el conflicto de rol.

Conflictos de recursos

El conflicto de recursos se presenta cuando varias partes compiten por un recurso limitado, como el dinero, tiempo, personal, equipo o espacio. En una organización, este tipo de conflicto puede surgir cuando dos o más departamentos necesitan el mismo presupuesto o equipo para realizar sus funciones.

Las razones del conflicto de recursos pueden incluir la falta de coordinación en la asignación de recursos, una alta demanda de recursos en comparación con la oferta disponible, objetivos organizacionales poco claros, y la falta de comunicación y cooperación entre las partes involucradas.

Este tipo de conflicto puede generar tensiones y hostilidades entre las partes, y afectar la eficiencia y eficacia de la organización, ya que los recursos pueden ser mal asignados o subutilizados.

Para resolver el conflicto, es importante que las partes involucradas se comuniquen de manera efectiva y trabajen juntas para asignar y utilizar el recurso limitado de manera equitativa. Además, se pueden utilizar técnicas de resolución de conflictos, como la negociación y el compromiso, para llegar a acuerdos justos y mutuos.

Conflictos de valores

El conflicto de valores ocurre cuando personas o grupos tienen diferentes creencias, principios o valores que no pueden reconciliarse fácilmente. Esto puede estar relacionado con la moral, ética, religión, política, cultura, y otros aspectos. Por ejemplo, un médico que se niega a practicar un aborto debido a sus creencias religiosas entra en conflicto con una paciente que desea hacerse un aborto por motivos personales.

Este tipo de conflicto puede ser muy emocional y difícil de resolver porque los valores son fundamentales para la identidad y autenticidad de una persona. Para manejar un conflicto de valores, es importante tener un diálogo respetuoso y empático con la otra parte, tratando de comprender y valorar sus perspectivas y creencias. También es útil encontrar valores comunes entre las partes y buscar un compromiso que respete los valores fundamentales de cada persona o grupo. A veces, puede ser necesario recurrir a un mediador o tercero neutral para facilitar el proceso de resolución de conflictos.

Conflictos de estructura

El conflicto de estructura se presenta cuando existen problemas o tensiones debido a la estructura organizacional de una compañía o institución. Estos problemas pueden derivarse de la falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los trabajadores, la ineficiente comunicación entre departamentos o niveles jerárquicos, o la ausencia de cohesión en la visión y metas de la organización.

Un ejemplo de conflicto de estructura es cuando un departamento tiene objetivos distintos o contrapuestos a los de otros departamentos de la misma empresa, lo que puede crear una competencia interna que afecta negativamente el rendimiento general de la compañía. Además, la falta de una clara definición de roles y responsabilidades puede ocasionar situaciones en las que los empleados no estén seguros de lo que se espera de ellos o quién es responsable de tomar decisiones, lo que puede generar descontento y conflictos entre colegas de trabajo.

Conflictos de mercado

El conflicto de mercado se refiere a las tensiones y disputas que se producen entre empresas o participantes de una industria en relación a la oferta y la demanda de productos o servicios. Este tipo de conflicto surge cuando varias empresas compiten por los mismos clientes o buscan aumentar su presencia en un sector específico. Las tensiones pueden manifestarse de diferentes formas, como reducción de precios, lanzamiento de nuevas líneas de productos, innovación tecnológica o promoción agresiva.

El desequilibrio entre la oferta y la demanda de un producto o servicio también puede generar un conflicto de mercado. Esto puede llevar a una escasez o exceso de oferta que afecta los precios y las condiciones del mercado. Los participantes pueden estar en desacuerdo sobre cómo solucionar la situación y distribuir los recursos de manera justa.

En resumen, el conflicto de mercado implica una lucha por la supervivencia y el éxito en un ambiente altamente competitivo, donde las empresas buscan obtener una ventaja sobre sus competidores y maximizar su rentabilidad.

Conflictos de estilo

El conflicto de estilo en el ámbito laboral surge cuando hay tensiones o desacuerdos entre los miembros de un equipo o entre un empleado y su supervisor debido a diferencias en la forma en que se realizan las tareas, se toman decisiones o se manejan las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

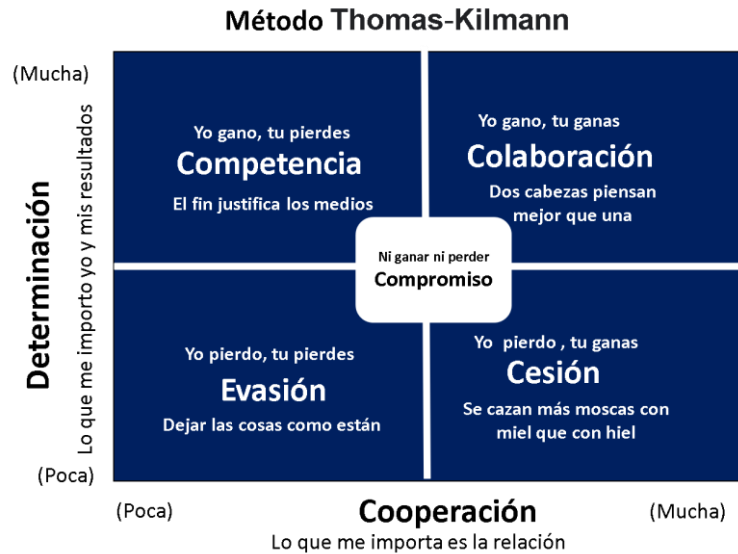
Por ejemplo, el conflicto de estilo puede surgir cuando hay diferencias en la comunicación, enfoque para resolver problemas, toma de decisiones, estilos de liderazgo y gestión de conflictos entre los miembros del equipo o entre el empleado y su supervisor. Estas diferencias pueden generar tensiones y conflictos que afectan la eficiencia y productividad del equipo.

Además, este tipo de conflicto también puede surgir cuando los miembros del equipo tienen diferentes valores, objetivos y preferencias personales. Estas diferencias pueden llevar a malentendidos y desacuerdos, especialmente si no se tratan adecuadamente.

En resumen, el conflicto de estilo en el ámbito laboral se produce cuando hay desacuerdos en la forma de trabajar, comunicarse y tomar decisiones entre los miembros de un equipo o entre un empleado y su supervisor. Este tipo de conflicto puede afectar negativamente la eficiencia y productividad del equipo si no se aborda adecuadamente.

5.4 Gestión del conflicto

Kenneth Thomas y Ralph Kilmann crearon el método Thomas-Kilmann (1992) y expusieron que se pueden identificar cuatro posibles formas de abordar un conflicto, en relación a la importancia que se le otorgue tanto a la satisfacción de los objetivos de la otra parte, como a la consecución de los propios objetivos.



Intención de competir

- Se refiere a la situación en la que se busca lograr los objetivos personales aun cuando esto implique descuidar las necesidades, deseos e intereses de la otra parte. En este enfoque, existe un fuerte énfasis en la consecución de los objetivos personales y un bajo nivel de preocupación por los objetivos de la otra parte. Se centra en el poder y los intereses, sin considerar mucho las relaciones interpersonales.
- Intención de colaborar: Se trata de un enfoque en el que se procura alcanzar la satisfacción máxima de los intereses de ambas partes, con el objetivo de lograr beneficios mutuos. En esta perspectiva, se presta una alta atención a los intereses tanto propios como de la otra persona, así como a la preservación y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
- Intención de ceder: Este enfoque implica minimizar la importancia de los temas en conflicto y enfocarse en las necesidades y deseos de la otra parte, lo que implica tener poco interés en los propios. Se presta gran atención a las relaciones interpersonales, y se busca mantenerlas o mejorarlas. Así, existe un alto interés en satisfacer las necesidades de la otra parte y fomentar una buena comunicación y entendimiento.

Intención de evadirse del conflicto

- Este enfoque se basa en evitar o posponer el conflicto en lugar de abordarlo directamente. Se caracteriza por un bajo interés tanto en los intereses propios

como en los de la otra parte, y también se presta poca atención a las relaciones interpersonales. En resumen, se centra en evitar la confrontación y, por lo tanto, no se da mucha importancia a los resultados de la situación de conflicto.

Existen tres tipos de resultados posibles ante un conflicto (Morán Astorga y Fínez Silva, 2014):

Ganar-perder

Supone la ganancia para alguna de las partes que alcanza sus objetivos, a expensas de la pérdida de la otra parte, que no logra satisfacer sus intereses. Puesto que el resultado se define en términos de ganadores y perdedores, la probabilidad de nuevos conflictos similares es elevada. El deterioro de las relaciones es alto y los deseos de revancha por parte de los perdedores suelen aparecer con mucha frecuencia.

Perder-perder

Cuando ninguna de las partes en conflicto consigue sus objetivos, nadie satisface sus necesidades. de este modo, las causas del conflicto permanecen, por lo que es muy probable la recurrencia futura de conflictos.

Ganar-ganar

Supone una ganancia para todas las partes ya que logran satisfacer, al menos parcialmente, sus intereses. Sin embargo, existen diversos grados de consecución de los intereses ya que los beneficios obtenidos por cada una de las partes pueden variar desde la satisfacción de necesidades mínimas hasta su satisfacción completa.

LA NEGOCIACIÓN

La RAE define negociar cómo “tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal”

McCall y Warrington dicen que “negociación es cualquier serie de procesos de comunicación verbal y/o escrita a través de los que dos o más partes, de origen cultural igual o distinto y con intereses comunes o antagónicos, estudian y valoran la forma de

una acción conjunta que sea compatible con sus objetivos particulares y que sirva para establecer o redefinir los términos de su relación.”

Fisher, Ury y Patton definen la negociación como “un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos”.

G.Gibier define que “negociación es la coincidencia de dos voluntades que constatan un desacuerdo con la esperanza de hacer que la situación evoluciones hacia una solución aceptable para ambas partes.”

D.G.Pruitt dice que “negociación es una de las formas de creación de una decisión en el transcurso de la cual dos o más partes discuten entre sí con el objeto de conciliar intereses opuestos.”

De acuerdo con Munduate y Medina (2011), todas las negociaciones presentan unas características comunes:

- Se involucran dos o más partes, ya sean individuos, organizaciones, grupos o naciones, que son interdependientes en cierto grado.
- Surge un conflicto de intereses subyacente. La negociación se plantea como una manera de gestionar dicho conflicto. En situaciones donde los intereses, necesidades o deseos de las partes no coinciden, estas buscan una forma de resolver el conflicto. Esto implica que la negociación es un proceso voluntario, de manera que si alguna de las partes carece de libertad para tomar decisiones, se vuelve complicada o incluso imposible la negociación.
- Existe una dinámica de poder entre las partes. Para que la negociación ocurra, es imprescindible que exista algún equilibrio de poder, ya que si una de las partes tiene un poder significativamente mayor que la otra, puede imponer sus posiciones en lugar de negociar con el oponente.
- En la negociación también hay que tener voluntad de obtener un acuerdo. Las partes, optan por buscar un acuerdo con su oponente en lugar de rendirse, romper por completo las relaciones, , iniciar un conflicto abierto, abrir un proceso judicial o recurrir a un arbitraje.

- Se lleva a cabo un proceso sistemático de propuestas y contraofertas. En la negociación, las posiciones iniciales de cada negociador se modifican y se busca un acercamiento hacia un acuerdo.
- En las negociaciones hay aspectos concretos y aspectos intangibles. Los concretos en una negociación pueden ser, por ejemplo, los acuerdos económicos alcanzados. Los aspectos intangibles se refieren más bien a variables psicológicas y sociales que influyen en el comportamiento de las partes durante la negociación.

Existen varios modelos de negociación, según el modo de negociación están las llamadas tácitas y las explícita, según el sistema o método, están la competitiva, integradora o mixta y según el estilo, las inmediatas o progresivas. Otra manera de categorizar la negociación es la siguiente (Morán Astorga y Fínez Silva, 2014):

Negociación racional

Aparece cuando la gente no alcanza sus metas sin la cooperación de los otros. Esta visión de la negociación es la que se ha desarrollado desde la teoría de los juegos y la teoría de la decisión.

- Tomando decisiones: En economía un óptimo de Pareto es la situación en la que si uno de los agentes mejora los otros empeoran. Los óptimos de Pareto nos muestran que a veces no es posible mejorar todos los objetivos, entonces hay que sacrificar algunos de ellos para poder mejorar otros.
- Teoría de juegos: Esta teoría propone que la persona que toma las decisiones tiene que tener en cuenta las decisiones tomadas por el resto de los agentes que intervienen en la situación. Por lo que, a la hora de tomar la decisiones tenemos que preguntarnos qué vamos a hacer teniendo en cuenta lo que pensamos que harán los demás.
- Equilibrio de Nash: Este paradigma se puede utilizar para decidir qué debemos hacer en una situación en la que ninguno de los actores conoce lo que harán los demás. Cuando todos los jugadores han tomado una decisión y no pueden cambiarla sin empeorar su bienestar, se considera que se ha alcanzado el equilibrio de Nash.

Negociación distributiva

Se conoce también como de suma cero o de ganar-perder. Cada parte busca la mayor proporción posible a costa de lo que pierda la otra (el precio de un bien). Los resultados de las partes son inversamente relacionados (si gana una, es que ha perdido la otra). Se llama también negociación de pastel fijo, ya que si una parte se lleva 7/8 del pastel quiere decir que la otra solo dispondrá de 1/8. Este tipo de negociación aparece en aspectos cuantificables (salario) o dicotómicos (promoción - no promoción). Los resultados de esta son negativos, ya que el conflicto de intereses es evidente y los costos son elevados. El negociador distributivo suele ser una persona terca, mentirosa, egocéntrica, astuta y manipuladora.

Negociación integrativa

Se reconoce a la otra parte como protagonista, no se pone en duda su derecho a defender sus intereses, aunque estén en contra de los nuestros. El objetivo está orientado hacia resultados de mutuo beneficio. Los conflictos son inherentes a la vida, hay que comprenderlos, manejarlos y solucionarlos conduciéndolos positivamente para encontrar una solución beneficiosa para todos los intereses involucrados “yo gano, tú ganas”. En este tipo de negociación no hay un “pastel fijo”, sino que se intenta cambiar la naturaleza de este o hacerlo más grande. No hay rodeos ni engaños y ninguna parte está obligada a participar.

MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

El Método Harvard de Negociación o Negociación por Principios, fue un proyecto de investigación de la Universidad de Harvard, desarrollado por Fisher, Ury y Patton. Se basa en principios, estableciendo que es mejor negociar buscando intereses comunes a ambas partes, evitando confrontaciones originadas por las posiciones. Este método pretende conseguir resultados óptimos de manera eficiente y amigable.

PRINCIPIO 1º “Separar a las personas del problema”

Cada persona tiene percepciones y emociones diferentes que dificultan en ocasiones la comunicación, por lo que las partes deben entender que trabajan

conjuntamente contra el problema y no entre ellas. No se negocia con “la otra parte” como concepto abstracto, sino con personas con sentimientos, valores y diferentes puntos de vista. Se debe conocer a la otra persona con la que se va a negociar, ya que una relación positiva, con confianza, comprensión, respeto y amistad hace una negociación más fácil y eficiente. La relación se basa en unas percepciones exactas, comunicación clara, emociones apropiadas y buena perspectiva cara al futuro.

Percepción: Aunque dos individuos experimenten el mismo suceso o visualicen el mismo objeto pueden percibir impresiones diferentes. El conflicto nace en la mente de cada uno, por ello hay que tener en cuenta:

- Ponerse en el lugar del otro: Solemos ver únicamente lo que deseamos ver, centrándonos en los hechos que confirman nuestras percepciones, pero omitiendo los que las cuestionan.
- No deducir las intenciones de los demás por nuestros propios miedos: Se tiende a pensar que el otro actuará de la forma que más tememos, interpretándose de forma negativa, provocando que se menosprecien ideas o que se rechacen cambios.
- No culpar a otros de sus problemas: Echar las culpas a otro es contraproducente, la otra parte se pondrá a la defensiva rechazando cualquier petición posterior, dejándonos de escuchar o devolviéndonos el ataque.
- Discutir las percepciones de cada uno: Esto debe de ser de forma clara y honesta, sin culpar al otro. Hacerlo fomenta la comprensión mutua entre los negociadores.
- Actuar en desacuerdo con sus percepciones: Actuar como un amigo en vez de como un enemigo.
- Que la otra parte participe en el proceso y en el resultado: La negociación es más eficaz si ambas partes se sienten propietarias de las ideas.
- Cubrir las apariencias: Conciliar un acuerdo con los principios y la propia imagen del ego de los negociadores.

Emoción: Las emociones están siempre presentes, por lo que afectan a cómo actuamos y a cómo pensamos. Algunas emociones llevan al bloqueo temporal o definitivo en las negociaciones, para evitarlo podemos:

- Reconocer y comprender las propias emociones y las del otro
- Manifestar las emociones explícitamente y reconocerlas como legítimas

- Permitir que se desahogue
- No reaccionar ante explosiones emocionales
- Utilizar gestos simbólicos

Comunicación: Sin ella no hay negociación. Hay tres problemas fundamentales dentro de la comunicación:

- Que los negociadores no estén interesados en comunicarse eficazmente.
- Que esté más preocupado de convencer a terceros
- Malas interpretaciones

Para limitar esos problemas se debe escuchar de forma activa y reconocer lo que se dice, hablar con la otra parte para llegar a una opinión compartida, hablar de usted en vez de los demás y hablar con un propósito.

Aparte se debe tener en cuenta habilidades básicas como argumentar correctamente, saber persuadir, escuchar, expresarse con claridad y usar correctamente el lenguaje verbal y no verbal.

PRINCIPIO 2º “Céntrese en los intereses, no en las posiciones”

Los conflictos se resuelven mejor conociendo sus causas, aceptando que el conflicto debe ser gestionado adecuadamente, estos pueden ser negativos o positivos. Se deben conciliar los intereses, no las posturas, ya que ellos definen el problema y motivan a las personas.

Para identificar los intereses hay que identificar antes las posiciones y esto se puede lograr a través de preguntar ¿por qué? y ¿por qué no?, también hay que tener en cuenta que puede haber múltiples intereses y que los más importantes son las necesidades humanas, es decir, la seguridad, el bienestar económico, el reconocimiento y control sobre la vida de uno y para finalizar se debe realizar una lista de todos ellos ordenándolos por importancia para atenderlos adecuadamente.

PRINCIPIO 3º “Generar opciones de beneficio mutuo”

Tomar una decisión con un adversario estrecha la visión, tener mucho en juego inhibe la creatividad, en cambio tomarse un tiempo para decidirla genera más posibilidades. Para conseguir resultados hay que tener aspiración y ambición y estar convencido de ello. Pese a todo, hay cuatro obstáculos:

- Juicio prematuro: Criticar ideas nuevas entorpece la imaginación
- Buscar una respuesta única: Sin dar oportunidad a ideas nuevas
- Pastel fijo: Pensar que o gana uno o gana otro
- Solucionar su problema es su problema: Fijarse en los intereses propios

Las soluciones deben ser aceptadas por ambas partes, ser específicas, equilibradas y con beneficios mutuos.

Los negociadores deben indicar los intereses compartidos, encajar los intereses discrepantes y hacer las decisiones fáciles.

PRINCIPIO 4º “Utilizar criterios objetivos”

La importancia de basar las decisiones en estándares y criterios justos y racionales, en lugar de en opiniones subjetivas o en poder relativo. Las partes involucradas en la negociación buscan establecer criterios objetivos y claros para evaluar las soluciones propuestas.

Al insistir en criterios objetivos, se busca evitar que las emociones, los prejuicios o los juicios personales influyan en la toma de decisiones. Esto permite que las partes se enfoquen en argumentos racionales y en la búsqueda de soluciones equitativas y justas para ambas partes.

Cuando las haya se discuten con la otra parte con tres premisas:

- Búsqueda conjunta de criterios objetivos: Lo difícil es aceptar las propuestas del otro, ceder a una norma sugerida por el otro no es debilidad, sino un acto de fuerza al cumplir la palabra.
- Razonar sobre qué normas son más apropiadas y su aplicación: Una negociación no se basa solo en los criterios que presente una de las partes.
- No ceder ante la presión

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

La comunicación asertiva es un método efectivo para afrontar un conflicto en el ámbito laboral y en otras situaciones de la vida diaria. Se trata de una forma de comunicación que se enfoca en expresar nuestros pensamientos, sentimientos y

necesidades de manera clara y respetuosa, al mismo tiempo que se escucha activamente al otro y se busca llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.

La asertividad es la conducta interpersonal que se caracteriza porque quien la emite expresa sus emociones, acuerdos, desacuerdos, de manera que le dejan satisfecho consigo mismo y además los manifiesta de un modo instrumental para la consecución de un fin (Morán Astorga, Finez Silva, 2014).

La asertividad implica respeto mutuo, escuchar la opinión del otro y ser capaz de renunciar o posponer nuestros propios derechos si es necesario, para satisfacer las necesidades del otro, esto ayuda a evitar conflictos.

Cuando se utiliza la comunicación asertiva para afrontar un conflicto, se evita la agresión o la pasividad y se promueve un diálogo constructivo. Al expresar nuestros puntos de vista de manera clara y directa, se reduce el riesgo de malentendidos y se establece un terreno común para la resolución del conflicto.

Además, la comunicación asertiva ayuda a mantener un ambiente de respeto y confianza entre los involucrados en el conflicto, lo que puede mejorar las relaciones interpersonales y la colaboración en el futuro.

Para preparar un mensaje asertivo, es importante seguir estos cuatro pasos (Morán Astorga, Finez Silva, 2014):

1. Descripción del comportamiento que causa el problema, pero evitando mostrarse evaluativo, se trata únicamente de descubrir los hechos.
2. Describir los efectos concretos, tangibles e inmediatos que ha producido en mí ese comportamiento.
3. Expresar los sentimientos que me ha producido.
4. Proponer una solución razonable.

Aplicar la comunicación asertiva en el contexto de las organizaciones puede mejorar significativamente las relaciones interpersonales entre los miembros. Para ello, es importante considerar los componentes visuales, vocales y verbales en toda comunicación. La implementación de estas estrategias forma parte de la cultura corporativa, lo que ayuda a moldear el comportamiento de los empleados no solo en el trabajo, sino también en su vida personal. El uso adecuado de la comunicación asertiva

puede traer beneficios a nivel individual, como sentirse más satisfecho consigo mismo, reducir el estrés, avanzar hacia metas y mejorar las relaciones interpersonales. Además, las empresas también pueden beneficiarse, obteniendo una plantilla laboral más segura, comprometida y eficiente, eliminando las barreras entre departamentos, fomentando la colaboración en equipo y mejorando la comunicación y la resolución de problemas.

Ejemplos comunicación asertiva:

1. En una relación personal:

- Pareja: "Siempre dejas tus cosas tiradas por toda la casa. ¿No puedes ser más ordenado/a?"
- Respuesta asertiva: "Entiendo que te moleste cuando dejo mis cosas desordenadas. Me comprometo a ser más consciente y mantener la casa en orden. También me gustaría pedirte que, si ves algo fuera de lugar, me lo hagas saber de manera respetuosa para que pueda corregirlo de inmediato".

2. Al expresar una opinión:

- Amigo: "Esa película que elegiste es realmente aburrida".
- Respuesta asertiva: "Respeto tu opinión, pero a mí me gustó la película. Creo que cada persona tiene diferentes gustos y eso es lo que hace interesante el cine. ¿Hay algo más que te gustaría ver juntos en el futuro?"

3. Al establecer límites personales:

- Familiar: "Siempre me pides dinero prestado y me resulta incómodo decir que no".
- Respuesta asertiva: "Entiendo que te sientas incómodo cuando te pido dinero prestado. Sin embargo, también es importante para mí aprender a administrar mis finanzas de manera responsable. En el futuro, trataré de buscar otras soluciones antes de recurrir a ti y respetaré tus propios límites".

4. En el ambiente laboral:

- Personaje A: Hola, quería hablar contigo sobre el proyecto en el que estamos trabajando juntos.
- Personaje B: Claro, ¿qué te gustaría discutir?

- Personaje A: He notado que a veces no estamos compartiendo información de manera efectiva. Creo que sería beneficioso establecer una comunicación más abierta y transparente para evitar malentendidos y errores.
- Personaje B: Entiendo tu punto. ¿Hay algún incidente en particular que te haya llevado a esta conclusión?
- Personaje A: Sí, por ejemplo, la semana pasada me enteré de algunos cambios importantes en el proyecto a través de un colega en lugar de recibir esa información directamente de ti. Creo que sería más eficiente y evitaría confusiones si todos nos mantenemos informados adecuadamente.
- Personaje B: Gracias por señalar eso. Reconozco que ha habido una falta de comunicación en ese caso. Estoy de acuerdo en que necesitamos mejorar nuestra forma de compartir información. ¿Tienes alguna sugerencia específica sobre cómo podemos lograr una comunicación más efectiva?
- Personaje A: Podríamos establecer reuniones regulares para compartir actualizaciones, mantener una comunicación constante a través de correos electrónicos o chats de equipo, y asegurarnos de que todos los miembros del equipo estén al tanto de los cambios y las decisiones importantes.
- Personaje B: Me parece una excelente idea. Tomaré nota de tus sugerencias y trabajaré para mejorar nuestra comunicación en el proyecto. Aprecio que hayas planteado este tema de manera constructiva.

EL ESTUDIO EMPÍRICO

ANÁLISIS DE LA PELÍCULA *EL CISNE NEGRO*

El cisne negro es una película del año 2010, es de categoría suspenso psicológico y drama y está dirigida por Darren Aronofsky. La trama se centra en Nina Sayers, una talentosa bailarina de ballet que se esfuerza por conseguir el papel principal en una producción de *El lago de los cisnes*.

Esta es una bailarina perfeccionista y entregada, aunque también es emocionalmente frágil. Su director, Thomas Leroy, está en busca de una bailarina que pueda encarnar tanto al cisne blanco, símbolo de inocencia y gracia, como al cisne negro, que representa la sensualidad y la oscuridad. Aunque Nina es ideal para el papel del cisne blanco, batalla para conectarse con su lado oscuro.

La llegada de Lily, una nueva bailarina, despierta la competencia en Nina. A medida que Nina se sumerge más en la representación del cisne negro, su mente comienza a desmoronarse. Experimenta alucinaciones y paranoia, y la línea entre la realidad y la fantasía se vuelve cada vez más difusa. Además, entabla una relación tensa y manipuladora con su madre, quien en el pasado fue una bailarina frustrada.

Conforme se acerca la producción, Nina se obsesiona con perfeccionar su interpretación y lleva su cuerpo y mente al límite. Su transformación en el cisne negro se hace más evidente, pero también más peligrosa. Eventualmente, Nina alcanza un punto de quiebre y en una actuación impactante, se libera por completo de su yo controlado y abraza su lado oscuro. No obstante, su transformación tiene un precio, ya que esta pierde el contacto con la realidad y se lastima a sí misma durante su última actuación. Al final, se da cuenta de que su búsqueda de la perfección y su lucha por ser impecable han conducido a su propia destrucción. La película deja la incógnita de si la transformación de Nina fue real o simplemente una fantasía en su mente perturbada.

Hemos escogido esta película porque muestra de forma muy clara los conflictos que tiene la protagonista. Al analizarla nos damos cuenta de que el conflicto principal lo tiene la protagonista cuando es escogida para interpretar los dos cisnes, blanco y negro, en la obra "El lago de los cisnes".

Según Lewicki, es un conflicto intrapersonal o intra-psíquico, ya que ocurre en el propio individuo, con pensamientos negativos que la llevan a problemas de identidad, insatisfacción y frustración, además de acabar teniendo alucinaciones y episodios

esquizofrénicos. También vemos que hay un conflicto interpersonal, puesto que discute con las demás bailarinas y compiten por el puesto.

Según la tipología de Moore es un conflicto de valores, puesto que sus valores son incompatibles y además se intenta sobreponerse a sus compañeras, también podemos encontrar un conflicto de intereses, ya que Lili es el personaje antagónico de la protagonista, representa el mal e intenta acabar con ella y por último un conflicto de relación, tiene emociones negativas, hay poca comunicación, malentendidos y malas conductas que llevan a Nina a conflictos irreales, innecesarios y destructivos.

ANÁLISIS DE LA PELÍCULA *EL ACOSO*

La película *Acoso* es un thriller psicológico dirigido por Barry Levinson y estrenado en 1994. La historia se centra en Tom Sanders, un ejecutivo de una empresa tecnológica que se ve acusado de acoso sexual por su jefa, Meredith Johnson.

Tom es un empleado leal y respetado, pero se encuentra en una situación complicada cuando Meredith, con quien tuvo una relación en el pasado, asume el cargo de directora general de la compañía y comienza a presionarlo. Después de rechazar los avances de Meredith, Tom se encuentra atrapado en una situación en la que la acusación de acoso sexual se convierte en una estrategia para ocultar los errores y ambiciones de Meredith.

A medida que la trama se desarrolla, Tom lucha por demostrar su inocencia y revelar la verdad detrás de las acusaciones en su contra. Enfrenta desafíos tanto personales como profesionales, mientras lidia con la presión y la duda de sus colegas y seres queridos. La película explora temas como la discriminación de género, el abuso de poder y la manipulación en el entorno laboral.

A continuación, analizaré algunas de las conductas de acoso presentes en la película:

1. Comentarios y gestos sexuales: Meredith hace comentarios y gestos sexuales hacia Tom en varias ocasiones, lo que crea un ambiente de trabajo incómodo e inapropiado.

Estos comentarios y gestos son una forma de acoso sexual y pueden ser considerados como una forma de violencia de género.

2. Insinuaciones y coqueteos no deseados: Meredith intenta seducir a Tom en repetidas ocasiones, a pesar de que él rechaza sus insinuaciones y no está interesado en tener una relación con ella. Estas insinuaciones y coqueteos no deseados pueden ser considerados como una forma de acoso sexual.

3. Amenazas y represalias: Cuando Tom rechaza los avances de Meredith, ella lo amenaza y toma represalias en su contra, afectando su trabajo y su reputación en la empresa. Esta conducta puede ser considerada como una forma de acoso laboral.

4. Abuso de poder: Meredith es la jefa de Tom y utiliza su posición de poder para acosarlo sexualmente y tomar represalias en su contra cuando él rechaza sus avances. Esta conducta es inapropiada y constituye una forma de acoso sexual y de abuso de poder.

Para concluir, la película *El Acoso* muestra varias formas de acoso sexual y laboral que afectan al protagonista, Tom. Estas conductas incluyen comentarios y gestos sexuales, insinuaciones y coqueteos no deseados, amenazas y represalias, y abuso de poder. Es importante destacar que todas estas conductas son inapropiadas, ilegales y tienen graves consecuencias para la salud mental y emocional de las personas afectadas. Es necesario tomar medidas para prevenir y erradicar el acoso sexual y laboral en el lugar de trabajo.

ANÁLISIS DE LA PELÍCULA *MI PIACE LAVORARE*

Mi piace lavorare es una película italiana de tipo dramático, fue producida en el año 2003 y dirigida por Francesca Comencini.

Anna es una empleada del departamento de ventas de una empresa manufacturera de gran tamaño. Como madre soltera, tiene que equilibrar su tiempo entre el trabajo y su hija, pero a veces siente que no puede dedicarle suficiente atención. Todo cambia cuando una multinacional adquiere la empresa en la que trabaja. Aunque al principio los cambios son sutiles, Anna comienza a preocuparse por la forma en que la nueva dirección está llevando las cosas, especialmente en cuanto al trato hacia los empleados.

Como muchos de sus compañeros, Anna se ve manipulada por sus nuevos jefes, quienes constantemente la faltan al respeto. A medida que pasa el tiempo, le asignan más responsabilidades y su jornada laboral se vuelve cada vez más extensa. Anna empieza a darse cuenta de que la empresa está haciendo todo lo posible para que ella renuncie a su puesto de trabajo.

A continuación, analizaré algunas de las conductas de acoso presentes en la película:

1. Aislamiento: En la película, Claudia es asignada a una tarea en un edificio separado del resto de sus compañeros de trabajo. Esta situación de aislamiento la hace sentir sola y vulnerable, lo que puede ser considerado una forma de acoso.
2. Comentarios ofensivos: Uno de los compañeros de Claudia se burla de ella y la insulta constantemente. Este tipo de comentarios son inapropiados e insultantes y pueden ser considerados una forma de acoso verbal.
3. Discriminación: Claudia es discriminada por su condición social y por su trabajo como limpiadora. Es evidente que sus compañeros de trabajo la ven como alguien inferior debido a su trabajo y su origen social, lo que puede ser considerado una forma de acoso.
4. Sobrecarga de trabajo: En la película, Claudia es forzada a hacer tareas adicionales en su trabajo de limpieza, lo que le provoca un agotamiento físico y mental. Esta situación puede ser considerada una forma de acoso laboral, ya que Claudia es sometida a una carga excesiva de trabajo sin una compensación adecuada.

En conclusión, la película *Mi Piace Lavorare* muestra varias formas de acoso laboral que afectan a la protagonista, Claudia. Estas conductas incluyen el aislamiento, comentarios ofensivos, discriminación y sobrecarga de trabajo. Es importante destacar que todas estas conductas son inapropiadas e ilegales, y es necesario tomar medidas para prevenir y erradicar el acoso laboral en el lugar de trabajo.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En el presente estudio se ha seguido el objetivo de analizar los conceptos de acoso, estrés y conflicto dentro del ámbito laboral. A colación de la investigación sistemática que se ha llevado a cabo, se concluye que en el ámbito científico existe una copiosa cantidad de estudios que han arrojado luz sobre el asunto desde hace, al menos, tres décadas.

Gracias a estas investigaciones hemos podido comprobar y verificar que el acoso laboral es un problema serio y prevalente en muchos entornos de trabajo, afectando negativamente a la salud y al bienestar de los empleados, además este puede manifestarse de diversas formas, como el acoso verbal, el acoso psicológico, el acoso sexual y la discriminación, y puede ocurrir tanto de forma directa como indirecta. El acoso laboral tiene consecuencias significativas tanto para las víctimas como para las organizaciones. Para las víctimas, puede provocar problemas de salud mental, estrés crónico, baja autoestima e incluso llevar al abandono del empleo y para las organizaciones, puede tener un impacto negativo en el clima laboral, la productividad y la imagen de la empresa. Las leyes y regulaciones laborales brindan protección contra este acoso, y es importante que las víctimas conozcan sus derechos y busquen el apoyo adecuado.

Como hemos mencionado previamente, uno de los resultados que obtenemos del acoso es el estrés laboral. Las causas del estrés pueden variar ampliamente e incluyen altas demandas de trabajo, falta de control y autonomía, relaciones laborales conflictivas, inseguridad laboral y desequilibrio entre la vida personal y laboral. Es esencial que las organizaciones reconozcan y aborden el estrés laboral de manera proactiva, esto implica la implementación de políticas y prácticas que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, la participación de los empleados en la toma de decisiones, la capacitación en gestión del estrés y la promoción de un ambiente de trabajo favorable.

Otro de los temas principales dentro del trabajo han sido los conflictos, son fenómenos naturales y frecuentes en las organizaciones, ya que surgen de las diferencias individuales, las metas y objetivos divergentes, las limitaciones de recursos y las dinámicas de poder. Los conflictos pueden tener tanto efectos negativos como positivos. Si se manejan de manera constructiva, pueden fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y el crecimiento organizacional. Sin embargo, si no se abordan adecuadamente,

pueden dar lugar a tensiones, disminución de la productividad, disminución de la moral y daño a las relaciones laborales. La diversidad y la inclusión desempeñan un papel crucial en la gestión de conflictos, al fomentar la diversidad de opiniones, perspectivas y experiencias, las organizaciones pueden enriquecer su toma de decisiones y promover un ambiente donde se respeten y valoren las diferencias, reduciendo así los conflictos basados en la discriminación y los prejuicios.

Las películas analizadas profundizan en las conclusiones a las que se llega analizando la bibliografía. Te permiten entender que estos tres conceptos, si no se gestionan adecuadamente, pueden llevar a una situación personal de deseo de abandono de las tareas, de la integración social o en el peor de los casos puede llegar a trastornos más graves como es el caso de la protagonista de la película *El cisne negro*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cohen, J. (1968). Weighted Kappa. Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, 70, 213 – 220. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19673146/>

Cólica, P. (2010). *Estrés laboral y burnout: el síndrome de estrés de los call-centers*. Editorial Bruja.

French, J. R. y Khan, R. L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 1 – 47. <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1962.tb00415.x>

García, M. J. G. (2012). *Técnicas de negociación*. Innovación y Cualificación.

Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., Van Vuuren, T., Greenhalgh, L. y Sutton, R. (1991). *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Sage Publications.

Herzberg, F. (1959). *Job attitude and opinion*. Western Reserve: University of Cleveland.

Hirigoyen, M.F. (2013). *El acoso moral : el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Paidós Ibérica.

Ironson (1992) G.H. Job stress and Health. En C.J. Cranny, P.C. Smith, E.F. Stone. *Job Satisfaction*. (pp. 24- 36). Lexington Books.

Jones, D. M. (1983). Noise. En G. R. J. Hockey. *Stress and fatigue in human performance* (pp. 289 – 339). John Wiley and Sons.

Karasek, R. A. (1996). Prevención del estrés mediante la reorganización del trabajo: resumen de 19 estudios de casos prácticos internacionales. En F. Martín Daza y C. Nogareda Cuixart (red.). *La prevención del estrés del trabajo* (pp. 1 – 9). Organización Internacional del Trabajo.

Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Ed. Du Seuil.

Mangarelli, C. (2006). Acoso laboral, concepto y protecciones. *Revista De Derecho*, 5 (9), 67-74. <http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2012/12/Mangarelli-Acoso-Laboral-concepto-y-protecciones.pdf>

Mansilla Izquierdo, F. (2011). Consecuencias del estrés de rol. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (225), 361-370. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000400010>

Martí-Mercadall, J. A. y Desoillé, H. (dir.). (1986). *Medicina del Trabajo*. Masson.

Martínez León, M. M., Irurtia Muñiz, M. J., Martínez León, C., Torres Martín, H. y Queipo Burón, D. (2012). El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente. *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses* (3), 5-12. https://www.uv.es/gicf/3Ar1_Mtz_Leon_GICF_03.pdf

Martínez, M., Quintanal, J., Renieblas, A. y Riopérez, N. (2005). *Aprendo a solucionar conflictos. Estrategias, técnicas y programas*. Sanz y Torre

Mattenson, M. T. e Ivancevich, J. M. (1985). *Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial*. Trillas

Miles, R. H.; Perreault, W. D. (1976). Organizational role conflict: its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*. (pp. 19-44). Elsevier.

Morán Astorga, M. C. (2019). *Estrés, burnout y mobbing. Recursos y estrategias de afrontamiento con instrumentos para su evaluación* (3a ed., rev. y amp.). Eolas.

Morán Astorga, M. C. y Fínez Silva, M. J. (2014). *Técnicas psicológicas de negociación*. Eolas.

Morán Astorga, M. C. y Fínez Silva, M. J. (2019). *Psicología del trabajo: competencias para recursos humanos* ([2a ed. rev.]). Eolas Ediciones.

O'Brien, G. E. (1998). El estrés laboral como factor determinante de la salud. En J. Buendía (ed.). *Estrés laboral y salud* (pp. 61 – 77). Biblioteca Nueva.

Osborne, D. J. (1983). Vibration at work. En D. J. Osborne y M. M. Gruneberg (Eds.), *The physical environment at work*. Chichester: John Wiley and Sons.

Peiró, J. M. (2000). *Desencadenantes del estrés laboral*. Pirámide.

Piñuel Zabala, I. y Oñate Cantero, A. (2006). La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 309 – 332.

Poulton, E. C. (1978). Blue collar stressors. En C. Levy-Leboyer, *Gestión de las competencias*. (pp. 56- 73). Gestión 2000

Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Paidós.

Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Rojo, J. V. y Cervera, A. M. (2005). *El mobbing o acoso laboral*. Tébar.

Romero Rodenas, M. J.(2022) *Lecciones de acoso sexual y por razón de género*. Bomarzo.

Romero-Rodríguez, L. M. y Castillo-Abdul, B. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. En R. Ravina-Ripoll, L. B. Tobar Pesántez y E. Nuñez Barriopedro (coords.). *Happiness Management and Creativity in the XXI Century. Intangible capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development* (pp. 41-54). Comares.

Seley, H. (1954). *Stress*. Científico Médica.

Seley, H. (1960). *La tensión y la vida*. Cía. Gral Fabril.

Suares, M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós.